

i Quaderni di PharmaStar

A cura di D.ssa Stefania Gualdieri e Dr. Giancarlo Pucci

I LOVE GOOD MEETINGS



Perché i Quaderni

I "Quaderni" sono una serie di manuali di agevole lettura e di pratica consultazione dedicati principalmente all'aggiornamento sui vari aspetti della vita di un farmaco, dalla ricerca clinica, agli aspetti regolatori fino alla comunicazione scientifica. Per dare maggiore varietà alla collana, sono anche previsti Quaderni su tematiche legate alla comunicazione e all'organizzazione aziendale.

Si presentano come documenti disponibili come file in formato PDF, **scaricabili gratuitamente** dal sito www.pharmastar.it e con la possibilità di **condividerli facilmente con altre persone attraverso la posta elettronica**.

Scopo dei "Quaderni" è fornire un nuovo servizio informativo ai lettori di PharmaStar, il giornale on-line sui farmaci.

Alla Redazione farà piacere se i lettori invieranno i Quaderni anche ad altre persone interessate. Il passaparola è infatti il più efficace strumento di marketing e di comunicazione.

MEDICALSTAR

MedicalStar è una casa editrice specializzata nell'informazione sulla salute che privilegia i moderni strumenti di comunicazione, la rete internet innanzitutto. Si rivolge al Medico, al Farmacista, alle Strutture sanitarie pubbliche e private, alle Aziende che operano nel mondo farmaceutico e alle Aziende che producono dispositivi medici e soluzioni tecnologiche per la salute.

La Società realizza progetti editoriali efficaci e su misura, tra cui Newsletter cartacee ed elettroniche, Report congressuali, CD ROM e siti internet dedicati a congressi medici, Siti web per progetti clinici, Lavori scientifici tradotti e commentati e molto altro ancora. Tra le realizzazioni si evidenzia **PharmaStar**, il **giornale on-line sui farmaci**, un nuovo strumento informativo composto da Sito internet (www.pharmastar.it) e da una Newsletter elettronica.

MedicalStar può aiutarvi a costruire un progetto informativo, culturale ed educativo dedicato alla medicina e rivolto al medico, al farmacista e a chi desidera essere aggiornato in tempo reale sulle novità in ambito medico e terapeutico.

LA MEDICINA È LA NOSTRA PASSIONE.

ISCRIVITI
A
www.pharmastar.it

INVIA
IL QUADERNO
PER E-MAIL
AI TUOI
COLLEGHI

Dr. Stefania Gualdieri

Laureata in Giurisprudenza, dopo aver lavorato nel campo delle Risorse Umane e della Gestione Commerciale in Teleperformance Italia e R.C.S., dal 1990 svolge attività di consulenza e formazione manageriale.

In particolare per la ristrutturazione e riallocazione delle Risorse Umane, selezione ed assessment del personale, analisi e valutazione delle prestazioni, del potenziale e delle competenze; formazione manageriale, commerciale e comportamentale; progettazione, animazione e facilitazione di Focus Group per la rilevazione della Customer Satisfaction.

È stata docente nel Master di Marketing, Comunicazione e Vendite all'Istituto Superiore di Comunicazione di Milano.

Negli ultimi anni si è occupata soprattutto di sviluppo organizzativo: analisi e sviluppo delle competenze, monitoring della soddisfazione interna, interventi sul clima e sulla leadership, coaching e affiancamento, assessment, performance appraisal, team building in ambiente assicurativo-bancario, farmaceutico, alberghiero, manifatturiero.

E-mail: stefania.gualdieri@fastwebnet.it

Dr. Giancarlo Pucci

Laureato in Filosofia, dopo aver lavorato in Pubblica Amministrazione e Grande Distribuzione, dal 1990 è consulente nel campo dello sviluppo organizzativo e in particolare della formazione manageriale e commerciale.

Ha lavorato nei settori: Editoria, Grande Distribuzione, Immobiliare, Pubblica Amministrazione, Sanità, Alberghiero, Lattiero-caseario, Automobili, Elettrodomestici, Piccola e Media Industria, Assicurativo e Bancario, Chimico, Farmaceutico, Trasporti, Sw informatico, IT, TLC.

Ha collaborato con diversi enti di formazione quali Cefor, Ipsoa Scuola d'Impresa, Formaper di Milano, Isfort (Ferrovie) e con diverse Associazioni di categoria come: Iscomer-Ascom Bologna, Ascom Gallarate, Associazione Artigiani di Varese, API di Brescia; Ordine degli Ingegneri di Brescia.

Negli ultimi tre anni ha lavorato soprattutto in ambiente Assicurativo, Bancario, TLC, IT, Sanità, Editoria, Farmaceutico, Trasporti, sviluppando progetti formativi sia in incontri indoor, sia in work shop outdoor, fondati su metafore, debrief strutturati e business game.

E-mail: gcpucci@yahoo.it



PERCHÉ TI PUÒ ESSERE UTILE LEGGERE QUESTO QUADERNO

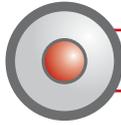
A volte organizzare e poi gestire una riunione provoca qualche preoccupazione: cosa devo fare? come devo comportarmi?

In queste pagine si trovano alcune riflessioni, un po' di teoria ma soprattutto suggerimenti pratici per svolgere al meglio queste attività, la riunione appunto, che in fondo non è altro che uno degli strumenti per guidare un'organizzazione.

Leggere queste pagine può essere utile anche quando si è invitati a partecipare a riunioni di varia natura e tipologia.

In questa prima parte l'attenzione è rivolta alla preparazione delle riunioni. In una seconda parte verranno affrontati i temi della gestione di una riunione.

Ci farà piacere ricevere commenti, esperienze e suggerimenti su questi temi. Buona lettura.



PREMESSA

Oddio, un'altra riunione!

A tutti noi è capitato di dover indire, convocare e poi gestire una riunione di lavoro. A qualcuno il solo fatto di pensare a questo impegno genera un po' d'ansia, ad altri meno, ad alcuni per niente, tranne un lieve mal di testa e un poco di nausea.

Questo Quaderno è dedicato a chi deve preparare e gestire delle riunioni sia in quanto capo di un team sia in quanto project leader.

In questa prima parte vediamo alcune attenzioni per la preparazione della riunione.

In un successivo Quaderno esamineremo gli aspetti operativi di gestione della riunione stessa.

Per ogni argomento vi proporremo "un po' di teoria" e una parte pratica, per esempio le cose da fare e da non fare quando si indice una riunione e così via. Iniziamo con un po' di riflessioni.

Un po' di teoria

In teoria durante la gestione e conduzione di una riunione ci si rivolge a un insieme di persone come a un "soggetto organizzativo", come se fosse un singolo individuo, con un mandato organizzativo, la definizione di obiettivi, tempi, strumenti di lavoro, verifiche.

In pratica, invece, le riunioni nascono spesso in modo spontaneo, a volte 'selvaggio', l'urgenza anticipa il programmato e la ragione.

Queste riunioni hanno in genere una scarsa produttività e generano noia, senso di inutilità e fuga da successive riunioni.

In particolare, **la riunione è uno strumento utile a quelle organizzazioni dove si 'producono' decisioni che non sono proceduralizzabili e devono essere frutto del concorso di più professionalità.**

Per esempio organizzazioni che producono prodotti non standardizzabili, come l'artigianato industriale ad alta tecnologia, servizi sociali, servizi alberghieri, culturali, sanitari (ospedali, il settore farmaceutico), sindacali, politici.



La complessità di governo presente oggi in tutte le organizzazioni non può infatti essere retta solo dalla struttura gerarchica e dalle norme.

La riunione rappresenta uno strumento di integrazione per affrontare in modo più corale decisioni più complesse in un sistema ad alta instabilità. Le decisioni condivise tendono a reggere di più nel tempo, le persone si sentono più responsabili se partecipano in qualche modo alle decisioni.

RIUNIONI VERE E RIUNIONI FINTE

La riunione è un'attività finalizzata a un risultato specifico (il prodotto della riunione), che scaturisce dal confronto e dalla elaborazione di informazioni, idee, modelli professionali di più persone costituenti un piccolo gruppo (nel contesto italiano non più di 8, massimo 10 individui).

Quindi non sono riunioni in senso stretto, le riunioni di casta (gruppi di pressione), ecumeniche (incontri di riappacificazione tra gruppi), le chiamate a rapporto "dovete essere motivati!", le visite pastorali dei personaggi illustri, i VIP, i riti collettivi, commemorazione di se stessi come organizzazione, il "c'ero anch'io".

Questi sono "meeting" o "convention".



LE RIUNIONI SONO TUTTE UGUALI?

Certamente no! Si possono classificare le riunioni per metodologie e tecniche di gestione.

Innanzitutto la tipologia di riunione può essere verticale o orizzontale. Quest'ultima è quella tra pari e in assenza di un leader istituzionale.



Figura 1. Il modello di Tannenbaum e Schmidt

La figura 1 mostra la gradualità verticale-orizzontale.

Tale gradualità dipende certamente dallo stile personale di direzione del capo, ma anche dalla capacità del gruppo a gestirsi in assenza di una leadership istituzionale.

Le modalità 1-6 fanno capo alla tipologia verticale: da 1 a 5 di tipo "gerarchico". La modalità 6 è una riunione "di coordinamento" con leadership istituzionale, qui il "capo" assume una funzione di guida della comunicazione tra i partecipanti e partecipa lui stesso alla pari.

La tipologia 7 è la riunione orizzontale di cui qui non trattiamo.



Suggerimento pratico 1

COSE DA FARE

Decidete che tipologia di riunione volete adottare.

Come vedremo, da questa prima decisione dipende la posizione mentale che coinvolge il ruolo dei partecipanti, cioè cosa ci si aspetta da loro durante la riunione. La cosiddetta "veste di trattazione" dei partecipanti. Più ai partecipanti è chiaro "in che veste" partecipano alla riunione, più la riunione stessa ha possibilità di successo!!!

COSE DA EVITARE

Convocazioni o inviti in cui sia presente solo l'ordine del giorno e manchi la "veste di trattazione".



IMPOSTARE LA “VESTE DI TRATTAZIONE”

Avete deciso di quale tipologia sarà la vostra riunione?

Bene. Vediamo allora la comunicazione nelle riunioni verticali, quelle cioè in cui è presente un leader istituzionale, il capo o il coordinatore, ufficialmente riconosciuto come tale e investito del ruolo dall'organizzazione.

Le riunioni verticali possono essere di due tipologie:

- gerarchica
- di coordinamento

cui si può aggiungere un terzo tipo: la riunione “mista”.



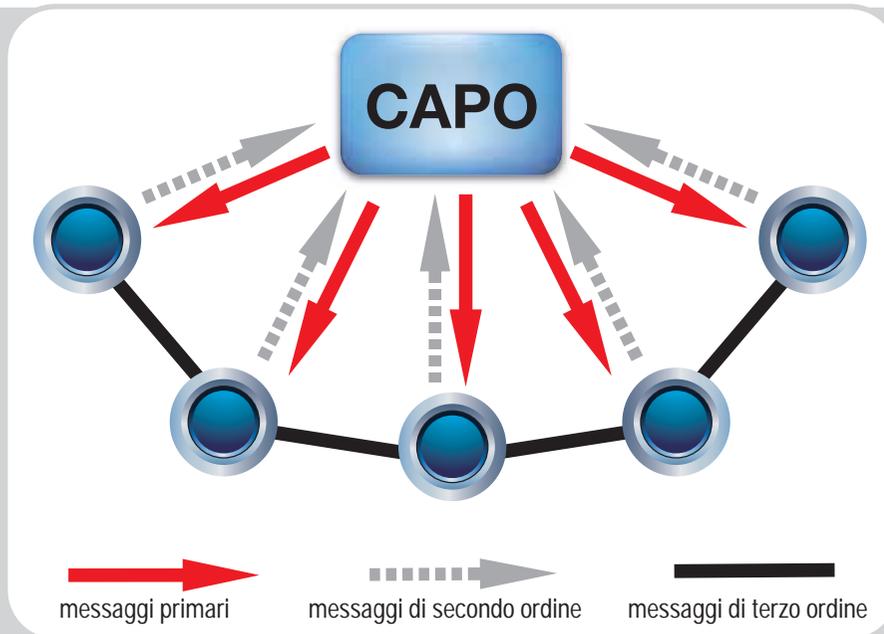
LA RIUNIONE GERARCHICA

Siamo nel range 1-5 della figura 1.

I fattori vincenti sono: **centralità gerarchica** e **organizzazione del messaggio emesso dalla gerarchia** (dal capo-conduttore).



Suggerimento pratico 2



COSE DA FARE

Decidete il grado di “centratura” che volete adottare su di voi come capo.

Man mano che passate da una riunione di tipo 1 “il capo prende una decisione e la comunica – riunione di informazione, a una di tipo 5 “il capo espone il problema, raccoglie i suggerimenti e prende una decisione - coinvolgimento 3”, preparatevi a dare maggiore spazio ai messaggi di secondo e terzo ordine.

I messaggi di “**primo ordine**” sono quelli rivolti dal capo/coordinatore ai partecipanti la riunione

I messaggi di “**secondo ordine**” sono quelli che i partecipanti danno, inviano al capo/coordinatore. Possono essere risposte, osservazioni, suggerimenti in relazione a quanto detto dal capo

I messaggi di “**terzo ordine**” sono quelli che i partecipanti si scambiano tra loro.

Più spazio date ai diversi tipi di messaggi, più aumentano i tempi della riunione.

Figura 2. il grafico dei messaggi nella riunione gerarchica

COSE DA EVITARE

Indire una riunione di coinvolgimento, quando in realtà non lo sarà. Si vede e si sente!



RIUNIONE DI COORDINAMENTO

È il grado 6 della figura 1: "il capo definisce i limiti e chiede al gruppo di prendere una decisione sotto il suo coordinamento - coinvolgimento 4". È una riunione 'dialettica', il ruolo dei protagonisti è paritario, la struttura è sia verticale che parzialmente orizzontale, il valore delle informazioni e delle idee dei membri, "capo-coordinatore" compreso, è pari.

In questo tipo di riunioni abbiamo una maggiore complessità rispetto a quella gerarchica.

Suggerimento pratico 3

COSE DA FARE

Preparatevi a favorire al massimo il dibattito tra i partecipanti.

Dovrete adottare una modalità da "vigile urbano" in modo che le persone non mettano la loro voce su quella degli altri. Nella convocazione-invito chiarite che è necessario che tutti preparino il loro contributo anche scritto.

COSE DA EVITARE

Troppi punti all'ordine del giorno. In questo tipo di riunioni è meglio ci sia un solo punto.

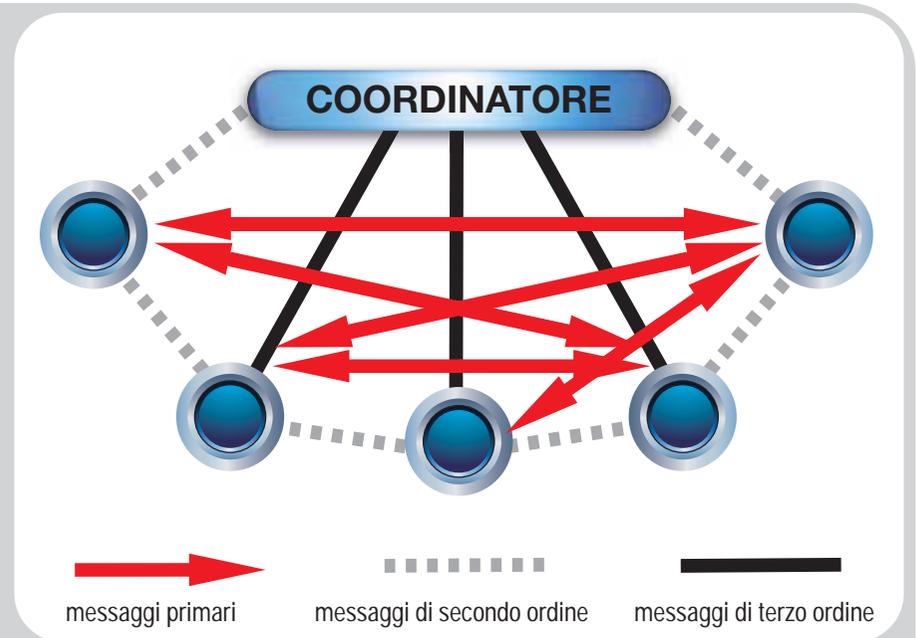


Figura 3. il grafico dei messaggi nelle riunioni di coordinamento



Le differenze tra 'capo' conduttore di una riunione gerarchica e il capo coordinatore sono:

- nel primo tipo il capo ha già deciso o decide hic et nunc verificando il consenso
- nel secondo tipo il capo 'coordinatore' fa decidere e decide insieme al gruppo favorendo il consenso nel gruppo.

Suggerimento pratico 4

Quando usare i due tipi di riunione?

- ▶ **Le riunioni gerarchiche** si possono usare quando le informazioni, i modelli di elaborazione e il contenuto delle decisioni prese sono accentrabili nelle mani della gerarchia rappresentata dal capo, per esempio nella attribuzione di risorse economiche, tecnologiche o di missioni organizzative.
- ▶ **Le riunioni di coordinamento** si usano quando i fattori precedenti (informazione, elaborazione, controllo) sono diffusi tra i protagonisti, per esempio sistemi di controllo dei cicli o variabili della produzione, controllo di qualità, manutenzione, magazzino, programmazione, modelli di omogeneità di comportamento per reti di vendita o regole di omogeneità per reti di servizi uguali su territori diversi, regole di funzionamento interfunzionale. In questo tipo di riunioni è necessaria un'alta maturità professionale e relazionale dei partecipanti.

La riunione mista

E' un connubio dei due tipi precedenti, è divisa in una parte di "coordinamento" (raccolta di informazioni, elaborazione di gruppo a basso regime decisionale (ma ad avanzato stadio di elaborazione) e in una parte di tipo 'gerarchico', decisione da parte del capo, anche dislocata nel tempo "vi comunicherò la mia decisione entro domani", e controllo della decisione.

Fate chiarezza!

In ogni caso il capo/coordinatore deve dichiarare la metodologia scelta per i diversi tipi di riunione e i motivi che lo spingono a scegliere le diverse metodologie.



CURIOSITÀ

RIUNIONE DI LEADER

Il ruolo del capo/coordinatore e il potere '80%

- il 40% è dovuto al potere funzionale, al ruolo di comando e di guida della comunicazione che è utile per prendere decisioni in gruppo: in sostanza la professionalità della conduzione dei gruppi.

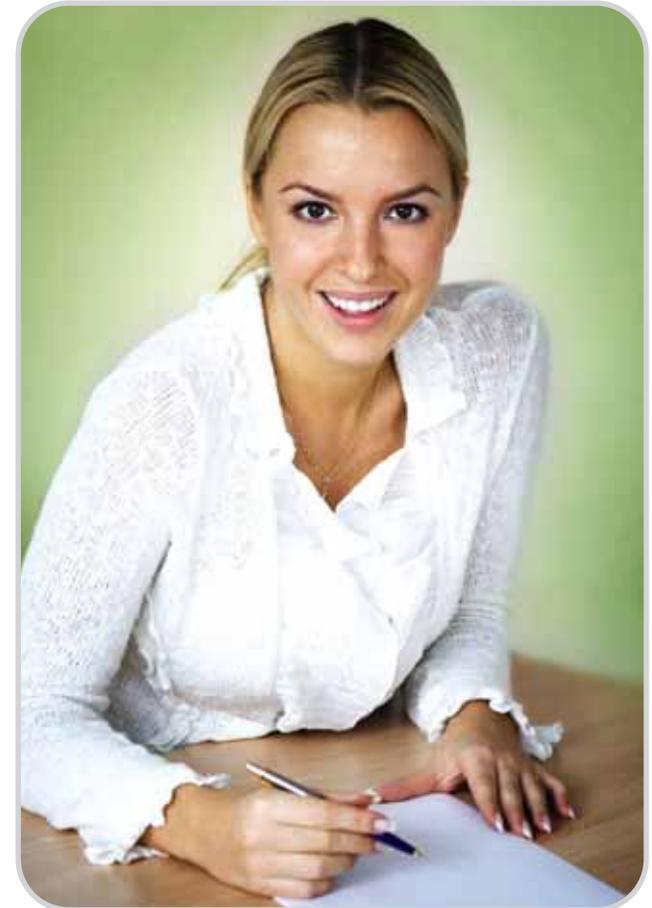
Si basa sul fatto che il partecipante di una riunione ritiene che se l'organizzazione ha messo una certa persona "a capo" di un gruppo significa che è capace, ha gli strumenti e le tecniche per condurre, guidare persone singole e gruppi di persone.

- l'altro 40% è dovuto al potere "fantastico" attribuito dagli individui ai ruoli di leadership sociale, cioè al 'simulacro dell'autorità', a fantasie di rapporto con l'autorità in genere.

Ognuno di noi, per esperienza personale, ha una sua immagine dell'autorità. Attraverso questa immagine si mette in relazione con il "capo". A volte gli attribuisce la capacità di vedere tutto, risolvere tutto, sapere tutto. Aumentando a dismisura le aspettative sul suo "potere" e quindi sentendosi meno responsabile. Può accadere anche il contrario: i capi sono tutti imbecilli, incapaci, incompetenti.

E il restante 20%?

Sta nella esperienza del rapporto. Il "capo" come persona, prima che come ruolo, il suo effettivo carisma, la sua leadership personale. **E se fossi io al suo posto?**





Attenzione!

I leader che utilizzano di più un tipo di potere piuttosto che l'altro aggregano persone con caratteristiche diverse:

- potere funzionale: aggregano parti soggettive e soggetti che hanno meno problemi di rapporto con l'autorità
- potere fantastico (ricerca della fama): aggregano soggetti e parti soggettive con maggiori problemi di rapporto con l'autorità.



Tuttavia il potere 40% fantastico esiste e va utilizzato se ce n'è bisogno.

Per esempio: un collaboratore si rivolge al suo capo perché non si ritiene in grado di affrontare una difficoltà, ad esempio un conflitto con un collega.

In sostanza gli sta dicendo *“non sono capace, non ci riesco da solo, tu che sai tutto tu che sei equo e stai dalla mia parte, per favore provvedi”*

Cosa può fare il capo?

- Convocare le due persone, facendo appello allo “spirito di squadra”
- Parlare con una persona alla volta. Però il secondo convocato come vede il fatto che l'altro è stato chiamato per primo? E viceversa.
- Aiutare il collaboratore a sviluppare le capacità di gestione dei conflitti interpersonali. Fare il coach?

In ogni caso la richiesta di aiuto non può essere ignorata con un *“veditela tu”*. Questa risposta non sarebbe coerente con la “fantasia” che il collaboratore ha nei confronti del capo, che ritiene la sua “ancora di salvezza”. Situazioni del genere capitano spesso in riunione.



CHE TEMPO FA IN RIUNIONE?

I "climi sociali" e i modelli di relazione prevalenti sono influenzati per l'80% dagli stili di comando del capo/coordinatore, cioè all'80% i capi e i coordinatori, insegnanti, leader, hanno i discepoli – dipendenti che si meritano:

capo depresso



clima di depressione

capo autoritario



clima difensivo tipo caserma

capo autorevole e vincente

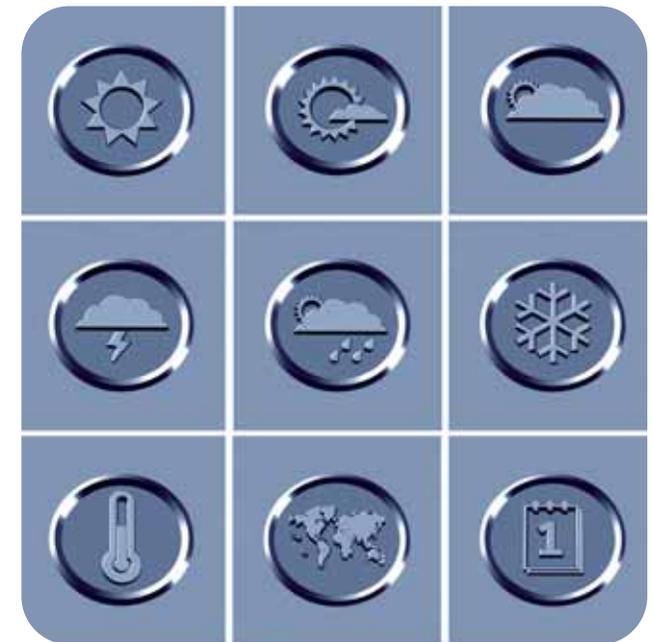


clima liberale e dinamico

capo dipendente e debole



clima difensivo e disordinato.



INVIA
IL QUADERNO
PER E-MAIL
AI TUOI
COLLEGHI



Modelli per progettare e gestire le riunioni

Vediamo ora alcuni modelli utili per la progettazione e per la gestione di riunioni verticali, gerarchiche e/o di coordinamento.

Si tratta di spunti sulle abilità di comportamento organizzativo nella presa di decisioni, tenuta di conferenze, stili di comando, gestione di riunioni negoziazioni, abilità che influiscono sul ruolo del conduttore.

STRUMENTI

Abbiamo due strumenti paralleli che influenzano le abilità del ruolo da utilizzare e tenere sotto controllo.





FATTORI DI SUCCESSO

Ecco alcuni fattori di successo legati alla progettazione e poi alla gestione del ruolo di conduzione.

ORGANIZZAZIONE
PREVENTIVA

Riunioni verticali	Fattori critici di successo
Fattori di presidio progettuale	Definizione di: <ul style="list-style-type: none">• compito della riunione• tempi della riunione• strumenti della riunione
Fattori di presidio gestionale	Gestione di: <ul style="list-style-type: none">• compito della riunione• tempi della riunione• strumenti della riunione• rapporto con e tra i partecipanti

CHE SIGNIFICA?

DEVO TENERE CONTO DI TUTTA “STA ROBA” PER FARE UNA RIUNIONE?

Calma non è poi così terribile. Vediamo.



COSA LA FACCIO A FARE?

Prima di indire e organizzare una riunione sarebbe bene porsi le seguenti domande:

a cosa serve?

serve davvero?

se non la faccio cosa succede?



Se hai risposto positivamente alle prime due domande e se effettivamente la riunione è indispensabile per il raggiungimento dei tuoi obiettivi aziendali, allora e solo allora, la riunione va fatta.

Un importante elemento di riflessione è anche quello del costo della riunione, cioè la somma dei costi e degli oneri aziendali dei partecipanti per il tempo impiegato nella riunione.

Più il costo della non produzione di altre attività aziendali (valore aggiunto).



Il compito - abbiamo due aspetti di cui tenere conto:

a) contenuto (tema) - ordine del giorno: precisione, riunione mirata

b) obiettivo (veste di trattazione) - obiettivo di cui sono (o si devono sentire) investiti i partecipanti

Attenzione alla *veste*. C'è una distinzione tra contenuto, "di cosa si parla" e obiettivo, "con quale finalità".

A pari contenuto diverse riunioni possono perseguire obiettivi diversi (veste di trattazione diversa dei vari tipi di riunione).

Per esempio a pari contenuto, possiamo avere 'veste'

- di ascolto
- di dibattito non finalizzato
- di espressione di pareri consultivi non vincolanti
- di espressione di pareri consultivi vincolanti
- decisoria
- rivendicativa

A diverse vesti di trattazione corrispondono posizioni psicologiche e psico-fisiche di trattazione diverse, modi di contribuire e risultati diversi, per esempio se:

- l'obiettivo è di ascolto avremo nei partecipanti un dialogo interno dove "si parla a se stessi" e un basso livello di responsabilizzazione rispetto al contenuto
- l'obiettivo è decisorio avremo espressione di pareri, opinioni, integrazioni, con una alta responsabilizzazione analitica dei contenuti
- l'obiettivo è rivendicativo avremo una responsabilizzazione più critica che positiva, "ho l'impressione che sia stato trascurato qualcosa".

La chiarezza dell'obiettivo e della veste di trattazione è responsabilità della figura del conduttore. Molte riunioni si spendono inutilmente solo per mancanza di chiarezza della veste di trattazione.



QUANTO TEMPO DEVE DURARE LA RIUNIONE?

Definizione dei tempi di riunione

Il tempo ...

- Nella produzione di atti o servizi ha il sopravvento la cultura industriale del tempo (tempi e metodi, specifiche di produzione, procedure tempificate).
- Nelle riunioni ha il sopravvento la cultura preindustriale del tempo, finalizzata al presidio della convivenza (il tempo è qui un aspetto dello scenario, come lo spazio), tempo come storia.
- È possibile un tempo *liberato* nelle riunioni?

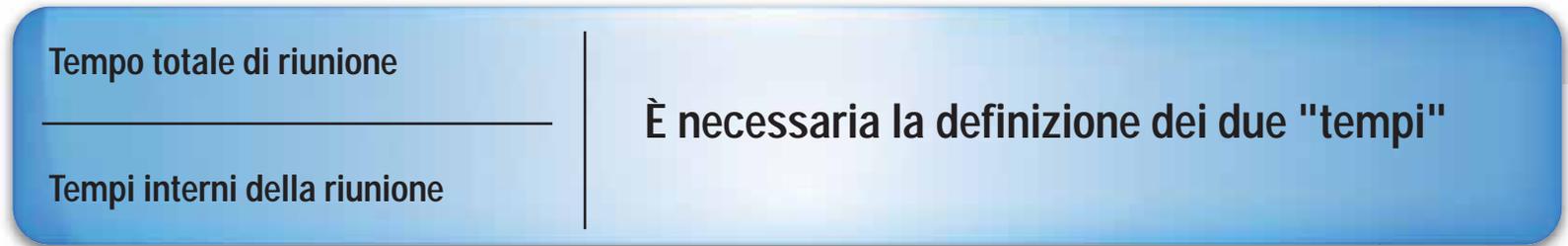
Nelle riunioni è spesso presente una concezione fatalista di incontrollabilità del tempo, la decisione viene presa più per eventi fisiologici, come fame e sonno, che per eventi razionali. Se poi si tratta di riunioni decisionali di coordinamento abbiamo "decisioni che hanno avuto bisogno di tempo per maturare", "il tempo" fa lievitare le decisioni che poi emergono da sole, come per magia, e via di questo passo.

nella cultura preindustriale avevamo condizioni date	cicli biologici: giorno/notte-stagioni
nella cultura industriale il tempo è vissuto come "risorsa", fattore di produzione	tempo convenzionale dell'orologio: tempo = denaro
E nella cultura post industriale ?	tempo come libertà? Equilibrio tra vita professionale e vita privata



La programmazione del tempo è possibile!!

Il tempo è uno dei fattori critici di presidio, di governo, delle riunioni.



Man mano che si passa dal grado 1 al grado 6 della figura 1 abbiamo da tenere sempre più sotto controllo tre processi di lavoro legati da consequenzialità logico temporale.

I tre processi di lavoro in riunione

- momento informativo
- momento elaborativo
- momento decisorio



FACCIAMO UN ESEMPIO DI UNA RIUNIONE DI COORDINAMENTO DECISORIA

Mettiamo di dedicare 100' alla riunione: 20' per l'informazione; 60' per la elaborazione; 20' per la decisione.

Un'ora e quaranta in tutto, che è un buon tempo totale per questo tipo di riunioni. Dopo si rischia dispersione, calo di attenzione e di partecipazione attiva.





Suggerimento pratico 5

COSA FARE NEI DIVERSI MOMENTI

- a) **momento informativo**
- giro di tavolo per dare informazioni, riflessioni sintetiche sul tema della riunione
 - presidio della variabile tempo per ogni partecipante.
- Se per esempio abbiamo otto partecipanti più un coordinatore: $20' : 9 = 2' 20''$ circa in media a testa

b) **momento elaborativo**, il "cuore del carciofo", non proceduralizzabile, dipende dalle stimolazioni reciproche dei membri in quel momento e in quel luogo. La comunicazione qui non è proceduralizzabile, la partecipazione si attiva su due dimensioni: la creatività, tresgressione di pensiero e azione e l'alto potenziale emotivo, alto coinvolgimento. Sono necessari l'ascolto attivo e interventi ripetuti in breve spazio di tempo. La dimensione temporale, che nel nostro esempio abbiamo stabilito di 60' è più difficilmente presidabile ma va comunque rispettata.

- c) **momento decisorio**
- procedure:
 - giro di tavolo, raccolta di consensi sulla decisione. Su $20' : 1'$ in media a testa
 - votazione (multivoting): 5' totale
 - attribuzione di incarichi e modalità: 6' circa.
 - presidio della variabile tempo

} 20' in totale

Come si vede a) e c) sono fasi a maggiore 'efficienza', cioè abbastanza proceduralizzabili.

COSE DA EVITARE

1. **sballare i tempi**, è un errore molto comune, vediamone un esempio.

Ordine del giorno, primo contenuto

- a) tempo di informazione individuale, 3' invece che 2'20", con otto partecipanti più un coordinatore: 27 minuti anziché 20.
- b) tempo di elaborazione, 27×3 (triplicare il tempo di informazione): 81', anziché 60.
- c) tempo decisorio: 27', anziché 20.

Totale 135 minuti, cioè due ore e un quarto, anziché un'ora e quaranta.

2. **Indire riunioni con O.d.g. molto lunghi, con molti contenuti magari conflittuali tra loro.**

In questo caso infatti si rischia di produrre decisioni "estorte", cioè inattendibili e/o inattese, e quindi deboli. È meglio predisporre più riunioni monotematiche.



Il momento elaborativo, nel lavoro di piccoli gruppi di 8 - 10 persone, è quello a maggiore partecipazione e motivazione. Il momento decisivo non è che la ratifica (e non la causa) della partecipazione. Il desiderio di protagonismo nel lavoro di gruppo, quale è la riunione, è assolto nel momento elaborativo, nel documentare e sostenere le proprie decisioni o punti di vista.

Questo porta ad alcune considerazioni:

- Il fatto che la decisione presa alla fine corrisponda o meno alle proprie posizioni non implica di per sé maggiore o minore soddisfazione, e quindi motivazione, nei partecipanti.
- La compressione del tempo nel momento elaborativo, produttivo, produce un disagio indifferenziato e diffuso, che si può ripercuotere anche sulle decisioni, con ripensamenti, ritorni sull'argomento, non rispetto delle decisioni prese.
- Lo stesso effetto è prodotto dalla confusione o intreccio dei tre momenti.
- Una buona tenuta di riunione è dovuta alla capacità di programmare e operare il rapporto corretto tra tempo globale e tempi (momenti) interni.

Avete deciso l'ordine del giorno e la veste di trattazione dei partecipanti e quindi il vostro ruolo di conduttori? Avete stabilito il tempo globale e i tempi interni? Bene, se l'avete fatto potete mandare l'invito.

Bravi, e gli strumenti? Ve ne eravate dimenticati,eh?!



IN QUALITÀ DI CONDUTTORE, COSA PORTARE, COSA PREPARARE?

Definizione degli strumenti in particolare per le riunioni di coordinamento.

- a) **gli scritti:** strumenti per il momento informativo, **documenti, tabelle, slide descrittive.**
- b) **per scrivere:** strumenti per ufficializzare i contenuti e i processi di lavoro durante la riunione, **lavagna a fogli mobili, PC collegato con proiettore, verbale.**

Gli scritti In media il tempo di acquisizione individuale è pari a tre volte il tempo di lettura. Le persone non solo devono leggere, dovrebbero anche capire.



Suggerimento pratico 6

COSE DA FARE PER GLI “SCRITTI”

Distribuzione: i documenti si possono dare prima della riunione o durante la riunione. Distribuiteli prima solo se ritenete che la motivazione dei partecipanti sia molto alta, infatti il rischio è che ci si trovi in riunione con alcuni che hanno letto, compreso e evidenziato lo scritto, alcuni che lo hanno studiato, altri che non hanno potuto o voluto leggerlo. È meglio utilizzare il primo momento della riunione dedicato al passaggio delle informazioni, per la lettura individuale, in silenzio, degli scritti, al lavoro mentale, integrandola poi con ausili e supporti come la lavagna luminosa, o slide proiettate su grande schermo⁽¹⁾.

La lavagna luminosa o le slide proiettate non possono essere utilizzati da soli, ma solo affiancati e in appoggio agli scritti.

Infatti le slide proiettate e anche fotocopiate, non consentono una stabilizzazione del messaggio e non permettono processi di rilettura a ritroso e allacciamenti, come gli scritti.

COSE DA EVITARE

La lettura collettiva, è solo un rito!

Nella lettura collettiva la comunicazione analogica, non verbale, come il tono, la postura, gli accenti, le pause..., ha il sopravvento sulla comunicazione verbale, il contenuto dello scritto. I significanti letterari risultano maggiori dei significati, cioè i contenuti.





La lavagna a fogli mobili

E'uno strumento vincente e ineliminabile.

Requisiti positivi:

- concretizzazione del lavoro, 'ferma' visivamente e collettivamente il materiale emerso e gli spunti creativi; offre una maggiore stimolazione visiva di incroci di contributi, idee, intuizioni, sistematizzazioni; è uno strumento di premiazione del gruppo, la produzione viene fermata e non si perde.
- costringe a dare 'serietà' al lavoro, cioè a limitare il parlare 'a ruota libera', abbandonando toni polemici, divagazioni, superficialità; si smussano le punte, si mediano i contributi, si responsabilizza l'impegno del lavoro mentale.

Suggerimenti al conduttore con la lavagna a fogli mobili

- controlla il tempo e le divagazioni, "come sintetizzerebbe lei?"... "rispetto all'obiettivo della riunione, come scriverebbe in sintesi il suo contributo?"; evitando di intervenire 'di petto' per riportare i partecipanti nei termini del contenuto e dell'obiettivo;
- evidenzia il percorso del lavoro, evitando le ripetizioni e le contraddizioni;
- è utile per la stesura a posteriori del verbale, report, di riunione, anche per chi non c'era; in questo modo nessuno deve 'verbalizzare' e perdere la partecipazione attiva alla riunione. Portatevi via i fogli e il report è fatto al 80%.

Attenzione!

- non voltate la schiena alla platea
- non manipolate o distorcete quanto detto dai partecipanti

La lavagna a fogli mobili è un 'monitor' funzionale alla articolazione e profondità della produzione di riunioni. La lavagna a fogli mobili è utile per costringere il conduttore a fare il suo mestiere, senza imporre i propri punti di vista ma per far emergere e organizzare la comunicazione significativa per i partecipanti.

Riassumendo:

ci sono tre fattori di presidio in fase di progetto di una riunione:

1. definizione del compito: contenuto e obiettivo o 'veste di trattazione'
2. definizione dei tempi globali e interni: informativo, elaborativo, decisorio
3. definizione degli strumenti per informare e per scrivere.

Il tempo necessario per progettare una riunione che abbia successo, con un po' di dimestichezza, è di 5/10 minuti.



IL RAPPORTO CON E TRA I PARTECIPANTI

Come vedremo in un Quaderno successivo, nella fase di gestione delle riunioni, oltre a governare compito, tempi e strumenti della riunione, è necessario presidiare il rapporto con e tra i partecipanti. Tali rapporti sono influenzati dai modelli cognitivi delle diverse persone presenti: alcuni prediligono "i dati e i fatti", la sintesi, la velocità, sono persone orientate all'efficienza. Altri invece si trovano a loro agio quando possono mettere in campo la creatività, la riflessione, l'analisi, le relazioni interpersonali, sono più orientati all'efficacia.

Anticipiamo qui alcune osservazioni utili in fase di preparazione sui modelli cognitivi nella riunione.

I modelli cognitivi nella riunione

Tutti noi abbiamo modelli cognitivi, utensili di lavoro mentale, passaggio dal guardare al vedere, conoscere e capire.

Vediamo gli otto fattori di presidio, di cui tenere conto nella preparazione e nella successiva gestione delle riunioni, che sottintendono un orientamento all'efficacia o all'efficienza:

tempo	y
risorse personali	x
regole decisionali	y
metodologia elaborativa	x
ruoli	y
conflitti (gestione)	x
sostanza	y
forma	x

Gli otto fattori sono riconducibili a due famiglie 'y' (efficienza) e 'x' (efficacia), che sono potenzialmente in conflitto tra loro. I conflitti nei gruppi di lavoro nascono spesso dalla contrapposizione di queste due 'famiglie'; per esempio il presidio del tempo contro i metodi elaborativi, che "fanno perdere tempo".



Le **y** e le **x** si tirano l'una con l'altra per famiglia come una collana:

- se si affermano le **y** il gruppo va in subcultura '**efficientista**'
- se invece il gruppo si orienta verso le **x** va in subcultura '**efficacista**' e rischia di non arrivare alla sostanza e di fermarsi ai conflitti, la gestione del conflitto perde la sua connotazione di metodo per giungere a 'sostanza'; la sostanza del compito decisionale non viene raggiunta, le comunicazioni nel gruppo assumono un carattere familiarista/processionale e non un carattere lavorativo/professionale.

Le due famiglie non sono di per sé antagoniste, ma complementari; possono tuttavia scattare dei conflitti personali, relazionali, tra depositari delle due famiglie, a volte mascherati da conflitti sul contenuto.

Suggerimento pratico 7

COSE DA FARE

È necessario stare sempre attenti all'altra 'famiglia', quella che non ci è congeniale. Considerare nella nostra attenzione di conduttori più questa, perché l'altra, quella a noi congeniale, esce già da sola nel nostro comportamento.

COSE DA EVITARE

È importante non ghezzare i diversi presidi, poiché in condizioni di stress, quale è il momento decisionale, ogni individuo è **y** oppure **x**.

Cercate di pensare a chi convocate, invitate, anche da questo punto di vista.





Note

Abbiamo già visto i tre modelli di riunioni verticali, dove cioè è esplicito e riconosciuto ufficialmente un potere gerarchico o di coordinamento, un responsabile, che deve garantire l'equilibrio tra efficacia e efficienza. Il potere gerarchico ha un mandato operativo, il coordinatore/conduuttore può influenzare il gruppo più di quanto il gruppo influenzi lui. Se intendiamo la riunione come produzione di atti lavorativi i tre modelli possibili e già visitati sono:

- riunioni gerarchiche, che sono necessarie altrimenti il meccanismo istituzionale non si regge: integrazione gerarchica
- riunioni di coordinamento
- riunioni miste.



COME PREPARARSI ALLE DIVERSE TIPOLOGIE DI RIUNIONE

Vediamo meglio le diverse tipologie di riunione per quanto riguarda la gestione del rapporto con e tra i partecipanti.

- 1.** Nella **riunione gerarchica** la dimensione del rapporto è stellare ad una via o a due vie con i singoli e con il gruppo nel suo insieme; avviene un trasferimento di informazioni, comandi e prescrizioni e a volte il capo/conduuttore chiede, fa riflessioni e da suggerimenti. Le riunioni gerarchiche sono le più frequenti e le più conosciute, esse derivano dalla cultura familiarista pre-industriale, paternalistica. È il soggetto capo/conduuttore che decide a due condizioni: ha più informazioni sul contenuto della riunione e può centralizzare il controllo delle decisioni che prende.
- 2.** Nella **riunione di coordinamento** il prodotto richiede alta decisionalità decentrata. In questo caso il coordinatore ha il mandato di costringere i convenuti alla riunione a rendere decisioni condivise. Il coordinatore/controller ha una grossa funzione di comando esercitata sulle condizioni e non sulle decisioni, i soggetti che decidono sono i 'coordinati' e il capo può dare o non dare il suo contributo al processo decisionale. Cioè quando per diverse ragioni professionali le condizioni di decisione che nel tipo di riunione 1., gerarchica, erano nel capo, sono spostate nei collaboratori. Per esempio nel lavoro decentrato sul territorio, informazioni, passaggio di informazioni tra 'pari'. I pari in questo caso hanno più informazioni e diffusione di controllo.
- 3.** Nelle **riunioni miste** per alcuni aspetti, nel momento della informazione e in quello elaborativo, il capo può mantenere un comportamento e un rapporto di coordinamento, ma nel momento decisivo può e deve assumere un comportamento e un rapporto gerarchico: "vi ringrazio per la collaborazione e i consigli, ci penso sopra e vi farò sapere la decisione presa". Come si è già detto è il tipo più difficile perché la veste di trattazione dei partecipanti, e quindi il rapporto con e tra di loro, è ambigua e spesso risulta ai loro occhi una riunione di fatto manipolata.



Nel secondo Quaderno

Affronteremo alcune tematiche di gestione delle riunioni: la leadership, il rapporto con e tra i partecipanti, i presidi organizzativi, il clima, riunioni e gruppi, le riunioni tra capo e suoi collaboratori, una questione di stile, le situazioni difficili imputabili al comportamento di un partecipante, al comportamento di più partecipanti e/o al gruppo nel suo insieme e 10 consigli per una buona riunione. Infine, per chi ha voglia di leggere... ci sarà una breve bibliografia sul tema.

INVIA
IL QUADERNO
PER E-MAIL
AI TUOI
COLLEGHI

SE DESIDERI APPROFONDIRE:

D.SSA STEFANIA GUALDIERI stefania.gualdieri@fastwebnet.it

DR. GIANCARLO PUCCI gcpucci@yahoo.it • cell. 339 3839775